

# MOTIVASJON I PERSONALGRUPPA

---

«Hvordan kan pedagogisk leder arbeide for å fremme motivasjon i personalgruppa?»

Navn: Ingvil Lyngen Skårvold

Kandidatnummer: 6015

BACHELOROPPGAVE

Emnekode: BHBAC3950

Hovedmodell, fordypning i «Ledelse i en lærende barnehage»

Trondheim, mai 2018



**DronningMaudsMinne**  
HØGSKOLE FOR BARNEHAGELÆRERUTDANNING

**FORORD**

Det nærmer seg nå slutten på tre år som barnehagelærerstudent ved Dronning Mauds Minne Høgskole og i den forbindelse har jeg skrevet denne bacheloroppgaven. Temaet er noe jeg i løpet av disse årene har utviklet en spesiell interesse for, og som jeg har hatt et ønske å lære mer om, nemlig motivasjon. Det har vært interessant og lærerikt å fordype seg i en oppgave hvor man selv har valgt tema og problemstilling. Jeg har vært nødt til å arbeide selvstendig og strukturert for å komme i mål med oppgaven. Prosessen har også vært tidkrevende, både når det kommer til forarbeid, innhenting av materiale og selve skriveprosessen.

Jeg vil takke mine informanter for å ha stilt til intervju og for å ha latt meg få innsyn i deres tanker og erfaringer. Det må også rettes en takk til mine veiledere for å ha svart på alle spørsmål jeg har hatt i løpet av prosessen og for å ha gitt meg god veiledning og raske tilbakemeldinger på denne bacheloroppgaven.

**INNHALDSFORTEGNELSE**

1.0 INNLEDNING .....	4
2.0 TEORI .....	4
2.1 Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver .....	5
2.2 Motivasjon.....	5
2.3 Motivasjonsteorier.....	7
2.4 Pedagogisk leders rolle arbeid med motivasjon .....	9
3.0 METODE .....	11
3.1 Valg av metode.....	11
3.2 Kvalitative intervju.....	11
3.3 Utvalg .....	12
3.4 Planlegging, gjennomføring av og etterarbeid med intervjuet .....	12
3.5 Etske retningslinjer.....	14
3.6 Metodekritikk .....	15
4.0 DRØFTING AV FUNN .....	15
4.1 Motivasjonsbegrepet .....	16
4.2 Egenskaper hos pedagogisk leder.....	18
4.3 Pedagogisk leders arbeid med motivasjon .....	20
4.4 En godt motivert personalgruppe .....	24
5.0 KONKLUSJON OG AVSLUTNING .....	26
6.0 LITTERATURLISTE .....	28
7.0 VEDLEGG .....	30
7.1 Vedlegg 1 – Intervjuguide .....	30
7.2 Vedlegg 2 – Samtykkeskjema .....	31
7.3 Vedlegg 3 – Maslows behovspyramide.....	32

Antall ord: 10 177

## 1.0 INNLEDNING

Motivasjon som begrep har interessert meg i alle år på Dronning Mauds Minne Høgskole. I løpet av tre år har jeg som student vært innom en rekke ulike barnehager. Her har jeg sett at graden av motivasjon og motiverte personalgrupper er svært varierende. I denne oppgaven ønsker jeg derfor å se nærmere på motivasjonsbegrepet og hvordan man konkret kan arbeide med det i en personalgruppe. Da min fordypning er ledelse, ble det naturlig å rette et ekstra fokus på ledelse og den pedagogiske lederens rolle. Min problemstilling ble derfor følgende:

«Hvordan kan pedagogisk leder arbeide for å fremme motivasjon i personalgruppa?»

Før jeg satte i gang med innhenting av data og utforming av oppgaven, hadde jeg en antagelse om at motivasjon handlet om gjensidig påvirkning mellom ansatte. Jeg trodde at alle individer i en hvilken som helst personalgruppe hadde en betydningsfull rolle og kunne påvirke hverandre, både positivt og negativt. Målet med denne oppgaven var å tilegne meg mer kunnskaper om emnet. Det var både for å vite hva som kunne møte meg som pedagogisk leder, og for å finne ut noe om hvordan jeg kunne ta tak i de eventuelle utfordringene man kan møte i forbindelse med egen og andres motivasjon.

For å finne svar på problemstillingen og se nærmere på den pedagogiske lederens rolle i motivasjonsprosessen, valgte jeg å intervju tre pedagogiske ledere i en barnehage hvor personalgruppen så ut til å være motivert. Hva var det som skapte høy motivasjon blant de ansatte i den personalgruppen? Og hvilke erfaringer hadde de pedagogiske lederne med motivasjon? Dette er spørsmål jeg skal se nærmere på. Både barnehagen, personene som stilte på intervjuet og den informasjonen som kan kobles tilbake til barnehagen, er selvsagt anonymisert.

I denne oppgaven skal jeg presentere arbeidet med og mine funn i bacheloroppgaven. Jeg har valgt å dele oppgaven inn i ulike kapitler. Oppgaven inneholder en innledning, en teoridel, en metodedel, en del med drøfting av funn og en avslutning. Gjennom de ulike kapitlene skal jeg begrunne og forklare valg og arbeidsmåter, samt vise hvilke svar jeg har funnet på problemstillingen.

## 2.0 TEORI

I dette kapitlet skal jeg se på motivasjon i arbeidslivet som fenomen, hva som kjennetegner motivasjon og hva motivasjon kommer av. Jeg vil presentere noen teoretikere og deres forskjellige motivasjonsteorier, før jeg vil se på Mastekaasas teori om arbeidsmotivasjon. Til

slutt vil jeg se på den pedagogiske lederens rolle og hvordan den kan arbeide med motivasjon i personalgruppa.

## **2.1 Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver**

Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver legger hovedsakelig vekt på hva og hvordan man kan og skal arbeide med barna, ikke personalgruppa. Likevel sier den at barnehageeieren og alle som arbeider i barnehagen, sammen skal bidra til å oppfylle målene og kravene i rammeplanen med utgangspunkt i sine erfaringer og kompetanse (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 15). Det betyr at alle ansatte, både individuelt og i samarbeid, må følge opp under og arbeide med det som står beskrevet i rammeplanen.

Videre står det at barnehagens arbeidsmåter skal ivareta barnas behov for omsorg, lek, læring og danning og gi mulighet for medvirkning. De ulike arbeidsmåtene skal være varierte og tilpasset enkeltbarn, barnegruppe og lokalmiljø. Arbeidsmåtene kan bidra til å skape engasjement, interesse og motivasjon, samt gi mulighet for å tilføre nye erfaringer og opplevelser i barnehagen (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 43). Det essensielle her er at den pedagogiske lederen kan virke inn på den enkelte medarbeiders motivasjon og arbeidsmiljøet ved å legge til rette for varierte arbeidsoppgaver.

## **2.2 Motivasjon**

Ordet motivasjon stammer fra det latinske ordet «movere», som betyr «å sette i bevegelse». Som begrep handler motivasjon om det som setter noe i bevegelse, med andre ord det som beveger oss til handling (Schei & Kvistad, 2012, s. 28-29).

Motivasjonsbegrepet er likevel videre enn den definisjonen og omfatter mye. Det handler blant annet om hva som ligger bak det vi gjør, hva som skaper interesse og engasjement og hva som gjør at vi velger én handling framfor en annen (Lillemyr, 2007, s. 15). På grunn av dette skjønner vi at motivasjon både er og vil være et viktig element når det kommer til det arbeidet som blir gjort av pedagogisk leder og dens medarbeidere i barnehagen. For å forklare hva som ligger bak motivasjonen, bruker man begreper som behov, driv og motiv. Det ligger et behov bak de valgene man tar, og det er noe som driver mennesker til de valgte handlingene, et bestemt motiv som hver enkelt opplever som sterkt hos seg og som sier noe om hva man er særlig motiverte for (Lillemyr, 2007, s. 16). På grunn av dette opplever vi motivasjon (eller fravær av motivasjon) for det ene eller det andre.

Man kan altså si at menneskets motivasjon handler om å bevege seg mot noe, eller i en bestemt retning. Tidligere ble motivasjon definert som enhver tilstand i individet som

mobiliserer energi og gir retning for en handling eller aktivitet. I dag hevder Lillemyr at denne definisjonen ikke er dekkende nok. Drivkrefter som styrer mennesker til å gjøre noe, eller får mennesket til å fokusere på noe bestemt, kan være styrt utenfra gjennom belønninger eller styrt ut fra en genuin indre interesse (Lillemyr, 2007, s. 23). Denne utvidelsen av begrepet gjør at vi kan skille mellom indre og ytre motivasjon.

En person er indre motivert for å handle på en måte eller utføre en viss yrkesfunksjon når handlingen er basert på interesse uten andre forsterkningsbetingelser enn gleden ved å utføre aktiviteten. Består derimot forsterkningsprosessene av ytre faktorer, for eksempel lønn, er personen ytre motivert. Indre og ytre motivasjon er begge viktige faktorer i en yrkesfunksjon og kan virke sammen på en naturlig måte (Skogen & Haugen, 2014, s. 133).

Selvbestemmelse er et begrep som både kan knyttes opp mot indre og ytre motivasjon. Skogen & Haugen skriver at selvbestemmelsesteorien legger vekt på menneskets evne til å internalisere ytre motiverende hendelser på en slik måte at de føler selvbestemmelse. Å internalisere betyr å gjøre noe utenfor seg selv til sitt eget, at det lagres og blir en del av menneskets personlighet. For å kunne forstå hva som er motiverende eller ikke for en person, må man forstå at personens følelse av å velge selvstendig er av betydning (2014, s. 134). Integrert regulering er den mest genuine graden av selvbestemmelse og selvstendighet med hensyn til ytre motivasjon. Integrert regulering handler om at en person godtar at andre kan ta avgjørelser på vegne av dem, i kraft av deres kompetanse eller stilling. Det betyr at medarbeideren ikke trenger å føle seg utsatt for kontroll fra omgivelsene selv om man må bøye seg for visse krav, men at den aksepterer disse kravene som informasjon til å gjøre egne valg (Skogen & Haugen, 2014, s. 136). Det er derfor med stor fordel at lederen, her den pedagogiske lederen i barnehagen, har oversikt over hva som kjennetegner den indre og ytre motivasjonen til hver enkelt medarbeider.

Av og til kan man oppleve at man verken er styrt av indre eller ytre motivasjon. Motivasjonen kan være fraværende. I en slik situasjon opplever man at man er likegyldig, man bryr seg ikke om det som foregår eller konsekvenser av det som blir gjort. Da opplever man at man verken er motivert til å velge noe eller velge bort noe. I en slik situasjon sier man at mennesket er amotivert (Lillemyr, 2007, s. 24). Denne amotivasjonen oppstår ikke ofte, da mennesket som regel har en formening eller tanke knyttet til ulike situasjoner eller resultater. Det er vanlig å anta at alle mennesker er motiverte, det handler derimot om i hvor stor grad de opplever motivasjonen og hva det er som motiverer dem (Lillemyr, 2007, s. 24).

Motivasjon er lite tilgjengelig for observasjon. Man kan på tross av dette se et utslag av motivasjon gjennom menneskets atferd, handlinger, prioriteringer og andre valg.

Motivasjonsbegrepet er et komplekst fenomen som ikke er enkelt å beskrive ved en bestemt teoritilnærming. Ulike tilnærminger har ulike måter å betrakte mennesket på, noe som er årsaken til at flere hevder at det trengs flere tilnærminger for å få et helhetlig bilde av fenomenet (Lillemyr, 2007, s. 24-25). Jeg skal derfor forsøke å få en dypere forståelse for begrepet ved å se på ulike motivasjonsteoretikere og deres ulike teorier nedenfor.

### **2.3 Motivasjonsteorier**

I følge Gotvassli er det vanlig å gruppere ulike teorier om motivasjon i noen hovedgrupper. Vi kan skille mellom behovsteorier, kognitive teorier, teorier om indre motivasjon og teorier om jobbtilfredshet (2013, s. 152). Vi skal nå se litt nærmere på de ulike teoretikerne og hva som er spesielt for hver av disse teoriene.

Den mest kjente behovsteorien ble utviklet av A. M. Maslow i 1954. Hans teori viste hvordan menneskers behov er bygd opp gjennom en pyramide (vedlegg 3) (Gotvassli, 2013, s. 153). Maslow vektla menneskers grunnleggende behov som avgjørende for motivasjon. I bunnen av pyramiden ligger de fysiologiske behovene (mat, drikke, søvn), som danner basis for trygghetsbehov, behov for kjærlighet og tilhørighet og behov for respekt og anerkjennelse. Over disse finner vi behov for kunnskaper og prestisje, før vi på toppen av pyramiden finner behovet for selvrealisering, selvaktualisering (Lillemyr, 2007, s. 37). Denne selvrealiseringen handler om å få brukt og utnyttet sine evner og anlegg. Det understrekes at de ulike nivåene i pyramiden ikke må tas for bokstavelig, da behovene på de forskjellige trinnene bare må være tilfredsstilt til et visst nivå før man kan bevege seg oppover i pyramiden (Gotvassli, 2013, s. 154).

En av de kognitive teoriene er V. Vrooms forventningsteori. Den har et mer individuelt perspektiv, og teorien går ut på at individet velger en atferd som fører til belønninger. Dersom belønningen er attraktiv, blir mennesker motiverte til innsats, og man anstrenger seg for å få belønning på det man gjør (Gotvassli, 2017, s. 155). Vroom mener at motivasjonen blir sterk når belønningen står i et rimelig forhold til ens anstrengelser og de resultater man oppnår. Det er også viktig at belønningen har betydning for mennesket. Dette krever at en leder har kjennskap til sine medarbeideres vurderinger av ulike typer belønninger, da synet på belønning er subjektivt (Gotvassli, 2017, s. 155). I barnehagen kan vi dele belønningssystemet inn i tre hovedgrupper: økonomisk ansporende midler (lønn), sosialt ansporende midler (f.eks.

gunstige pensjonsordninger, turer og andre arrangementer) og psykologisk ansporende midler (f.eks. følelse av framgang og kompetanseutvikling, ansvar, deltakelse og tilbakemeldinger) (Gotvassli, 2017, s. 155-156).

Når det kommer til teorier om indre motivasjon, er det flere teoretikere jeg ønsker å trekke fram. M. L. Maehr har utarbeidet en teori for yrkesmotivasjon eller personlig mestring i yrket, hvor han ser på yrkeskompetanse som et viktig ledd i å oppnå god utførelse i jobben. Personlig investering og mening er to subjektive begreper som er av betydning. I hvilken grad man opplever at arbeidsoppgaven har mening, avhenger av en persons selvoppfatning, ens personlige mål og oppfatningen av de ulike handlingsmulighetene man står ovenfor (Gotvassli, 2017, s. 160-161). Også Deci & Ryan vektlegger den indre motivasjonen. Hos dem er de viktigste faktorene at medarbeideren får belønning og tilbakemelding, selvbestemmelse i forhold til utførelse av eget arbeid og følelse av gruppetilhørighet og godt arbeidsmiljø (Gotvassli, 2017, s. 161). I utgangspunktet er belønning og tilbakemeldinger ytre motivasjonsfaktorer, men dersom fokuset flyttes fra presentasjon med tilhørende belønning til medarbeiderens kompetanse når tilbakemeldinger gis, vil dette virke indre motiverende. Indre motivasjon er ikke bare betinget av selvbestemmelse, men også av verdsetting av ens arbeidsoppgaver (Gotvassli, 2017, s. 161). Dette betyr at noen andre enn en selv kan påvirke både ens indre og ytre motivasjon.

Den siste motivasjonsteorien Gotvassli viser til er teorien om jobbtilfredshet. De fleste definisjoner av jobbtilfredshet inneholder en subjektiv vurdering av egne behov og forventninger til de opplevelsene man har i tilknytning til jobben. Ofte setter de psykologiske forventningene og innfrielsen av disse i sentrum (Gotvassli, 2017, s. 163). Høy jobbtilfredshet knyttes til den ansattes generelle motivasjon for arbeidet. Det er derfor av stor betydning at lederen kartlegger hvilke faktorer ved arbeidet og arbeidssituasjonen som medarbeideren føler er mest betydningsfulle for jobbtilfredsheten (Gotvassli, 2017, s. 164). Gjennom denne kartleggingen vil man kunne tilrettelegge arbeidsoppgaver på forskjellige måter til forskjellige medarbeidere, slik at hver enkelt vil kunne føle mestring ut fra egne forutsetninger og behov.

Arne Mastekaasa er en forsker som har skrevet mye om motivasjon, og spesielt det han velger å kalle arbeidsmotivasjon. Han forklarer arbeidsmotivasjon som et resultat av personlige egenskaper, av egenskaper ved den situasjonen individet befinner seg i, eller av både personlige og situasjonelle egenskaper (Mastekaasa, 2010, s. 307). Også han legger stor vekt på belønningssystemer og skiller mellom indre og ytre belønninger. Individet opplever indre



belønninger når arbeidsoppgavene oppleves som positiv og tilfredsstillende i seg selv. Ytre belønninger oppleves når arbeidet fører til noe «annet» som gir tilfredsstillelse, for eksempel penger, status, sosial kontakt eller godt arbeidsmiljø (Mastekaasa, 2010, s. 307). Naturlig nok vil forskjellige personer motiveres av ulike belønninger, og hvor stor betydning den indre og ytre belønningen betyr for hver enkelt vil være varierende. Et av kjennetegnene for de fleste av teoriene ovenfor er at de antar at de ulike belønningssystemene bidrar til økt arbeidsmotivasjon. Til tross for dette hevder Mastekaasa at de ulike belønningssystemene også kan føre med seg konflikter. Han mener at ytre belønninger kan undergrave effekten av indre belønninger og at belønning av visse oppgaver kan føre til en lavere arbeidsinnsats i andre oppgaver (Mastekaasa, 2010, s. 313). Videre viser han til en innebygd dynamikk som kan være gjeldende for de fleste belønningssystemer:

«[...] Hvis man først har innført belønningssystemer som fremmer forventninger om belønning etter innsats, er det vanskelig å gå tilbake til et system som fjerner eller svekker slike sammenhenger» (Mastekaasa, 2010, s. 318).

Den beste løsningen vil i følge Mastekaasa være å legge vekt på kombinasjoner eller pakker bestående av flere belønningstyper (2010, s. 318). Ulike belønningssystemer vil dermed ha ulik innvirkning på individets arbeidsmotivasjon og videre påvirke den innsatsen medarbeiderne legger ned i arbeidet. Dette er noe den pedagogiske lederen må ta hensyn til.

## **2.4 Pedagogisk leders rolle arbeid med motivasjon**

I dagens barnehager bruker styreren i de ulike barnehagene mye av eller all tiden i barnehagen på kontor. Dette gjør at den pedagogiske lederen blir den fungerende lederen inne på avdeling og et mellomledd mellom medarbeidergruppen og styreren (Larsen & Slåtten, 2015, s. 210). Den pedagogiske lederen blir dermed leder for resten av medarbeidergruppen på avdelingen eller basen, og har på denne måten også en avgjørende rolle når det kommer til motivering av personalgruppen.

Enhver lederrolle, inkludert den pedagogiske lederen i barnehagen, stilles ovenfor en rekke forskjellige ansvarsområder og arbeidsoppgaver. Alle barnehager og alle andre organisasjoner er avhengige av at visse lederfunksjoner blir ivaretatt, uavhengig av organisasjonens struktur og fordeling av lederroller. Adizes i Gotvassli har utviklet fire lederroller som hevdes å være nødvendige og tilstrekkelige for å utvikle en organisasjon riktig på lang sikt og drive den effektivt på kort sikt (2017, s. 58-59). De fire rollene er produsentrolle, administrator, entreprenør og integrator. Her velger jeg å se nærmere på rollen som integrator, da det er

denne rollen som handler om personalledelse. Personallederrollen inneholder oppgaver som rekruttering, motivering av ansatte, det å løse personalkonflikter, utvikle personalgruppen og teamutvikling (Gotvassli, 2017, s. 124). Lederne er ansvarlige for å gi sine ansatte muligheter for læring og utvikling. For å oppnå kompetanseutvikling framheves motivasjon som en avgjørende faktor. Engasjement, fellesskap og medvirkning vil virke inn på medarbeidernes motivasjon. I tillegg er følelsen av å være kompetent, ha en realistisk selvoppfatning og en forventning om mestring av arbeidsoppgaver avgjørende for motivasjon og arbeidet med kompetanseutvikling. Dette blir utviklet gjennom gode opplevelser, engasjement, mestring og tilbakemeldinger (Gotvassli, 2017, s. 149). I barnehager vil det variere i hvor stor grad det er styreren eller den pedagogiske lederen som sitter med personallederrollen, men helt klart er det at den pedagogiske lederen har en betydelig del av den.

Forskning på ledelse har ført til funn av personlighetstrekk som gjør at vi kan skille gode ledere fra andre. Disse trekkene ved personligheten har blitt samlet i en modell som kalles femfaktormodellen (Jacobsen og Thorsvik, 2014, s. 427). De fem sentrale personlighetstrekkene omhandler nevrotisme, ekstroversjon, åpenhet for erfaringer, omgjengelighet og samvittighetsfullhet. Nevrotisme beskriver en tilbøyelighet til å være nedtrykt og deprimert, noe gode ledere viser lite av. Ekstroversjon handler om å være sosial og selvsikker, ha positiv energi og behov for varierte arbeidsoppgaver. Åpenhet for erfaringer går ut på det å være fantasifull og foretrekke nye opplevelser. Omgjengelighet er en evne til å støtte og hjelpe andre, framfor å være konkurranseorientert og sette egne behov og evner i sentrum. Det siste personlighetstrekket er samvittighetsfullhet som handler om å jobbe grundig, planmessig, ryddig og målrettet (Jacobsen og Thorsvik, 2014, s. 427-428). Innehar en leder disse fem personlighetstrekkene, er det mye som tyder på at personen har det som skal til for å kunne lede på en god og tilfredsstillende måte.

Flere har studert den pedagogiske lederens rolle når det kommer til motivasjon i medarbeidergrupper. Schei & Kvistad viser til Deci & Ryan (2002) som hevder at en leder må støtte selvstendighet, klargjøre mål og forventninger og vise at medarbeideren er viktig i organisasjonen for å bygge indre motivasjon hos den enkelte medarbeider (2012, s. 29). De vektlegger altså den indre motivasjonen hos hvert enkelt individ og ser på hvordan lederen kan arbeide for å fremme denne hos enkeltindividene i personalgruppa.

Thorsrud i Skogen & Haugen har formulert noen grunnleggende behov som en arbeidsgiver bør være oppmerksom på for å kunne legge forholdene til rette for arbeidstakerens motivasjon

og trivsel. De knytter disse motivasjonsfaktorene spesielt opp mot jobbtilfredshet. Det er sannsynlig at en motivert arbeidstaker er mer produktiv sammenlignet med en arbeidstaker som mistrives i jobben. De grunnleggende behovene er behov for variasjon og utfordring, læring, et visst ansvar og en beslutningsmyndighet, anseelse og sosial støtte, å kunne relatere jobbens oppgaver til ens øvrige liv og å vite at jobben kan føre til karriere og vekst (Skogen & Haugen, 2014, s. 190). Dersom man som leder tar hensyn til og arbeider kontinuerlig med alle disse punktene er det trolig at man vil kunne oppnå en godt motivert personalgruppe. Vi ser også at det pekes på individets trivsel som fremmede for dens motivasjon, noe som forteller at arbeid med trivsel i personalgruppa vil kunne ha en positiv overføringsverdi til gruppens helhetlige motivasjon.

### **3.0 METODE**

I dette kapitlet skal jeg presentere hvilken metode jeg har brukt i oppgaven og beskrive en kvalitativ metode. Det vil også framkomme i dette kapitlet hvordan jeg har planlagt, gjennomført og arbeidet i etterkant av innhenting av datamateriale knyttet til oppgaven. Til slutt vil jeg se på etiske retningslinjer for forskning.

Metode brukes om de framgangsmåter eller teknikker man bruker for å finne svar på ulike forskningsspørsmål. Målet er å få fram informasjon om den «sosiale virkeligheten», samt kunnskap om hvordan denne informasjonen kan analyseres. De mest brukte metodene er kvalitative og kvantitative (Bergsland & Jæger, 2014, s. 66).

#### **3.1 Valg av metode**

Alle typer samfunnsforskning stiller krav når det kommer til utvelgelse av deltakere i en undersøkelse. I kvantitative metoder er man opptatt av å bruke et tilfeldig utvalg respondenter, mens man i kvalitative metoder i større grad ønsker å komme nært innpå personer i en målgruppe man er interessert i å vite noe om (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 113). For å finne svar på min problemstilling var det relevant å snakke med pedagogiske ledere i barnehage, noe som gjorde det naturlig og hensiktsmessig å velge den kvalitative metoden.

#### **3.2 Kvalitative intervju**

Kvalitative metoder brukes når man er ute etter fyldige beskrivelser, slik at en problemstilling kan belyses fra flere sider. Jeg håpte at et gruppeintervju med pedagogiske ledere skulle gi meg et innblikk i deres erfaringer og tanker knyttet til tema og problemstilling. Intervju gir

informantene en større uttrykksfrihet enn et strukturert spørreskjema (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 145). Intervju ble tidlig i prosessen en metode jeg ønsket å benytte for å finne svar på problemstillingen. Intervjuer er knyttet opp mot informanter som subjekt, hvor intervjueren forsøker å avdekke hva informanten subjektivt mener om et fenomen (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 146).

En gruppesamtale er en form for intervju eller samtale mellom flere hvor intervjueren organiserer og styrer en diskusjon rundt et tema. Deltakerne har gjerne fellestrekk og er valgt fordi de har erfaringer og/eller meninger om det gjeldende temaet (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 146). I en gruppesamtale kan deltakerne dele og sammenligne erfaringer og tanker, noe som gir en innsikt i informantenes forskjeller og likheter, samt deres påvirkning på hverandre. Et slikt intervju egner seg når intervjueren ønsker å avdekke en bredde av synspunkter, holdninger, erfaringer og fortolkninger framfor fyldig og detaljert informasjon fra enkeltindivider. Man kan også få et innblikk i de felles forståelser som deles av informantene (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 146-147). Det var akkurat dette jeg ønsket å få ut av gruppeintervjuet; fyldige beskrivelser av ulike fenomener og deltakernes påvirkning på hverandre. Da problemstillingen retter seg mot pedagogisk leders arbeid med motivasjon, er det trolig forskjellige tanker og erfaringer knyttet til dette. Ved å benytte gruppeintervju kunne deltakerne påvirke og utfylle hverandre. Én pedagogisk leders erfaringer kan være forskjellig fra en annens og de kan arbeide med motivasjon i personalgruppen på ulike vis. Håpet var å avdekke ulike arbeidsmåter og skape gode refleksjoner rundt temaet i fellesskap. Etter samtale med veilederne mine ble vi enige om at en gruppesamtale kunne fungere godt for å finne svar på problemstillingen.

### **3.3 Utvalg**

Rekruttering av informanter i kvalitative metoder har et klart mål, så et tilfeldig utvalg er lite egnet. Man må benytte informanter som har relevant informasjon og som er interessante ut fra formålet med en studie (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 113). Jeg tok kontakt med pedagogiske ledere i en barnehage hvor jeg visste de hadde god kjennskap til og erfaringer med temaet. Tre pedagogiske ledere sa seg villige til å delta.

### **3.4 Planlegging, gjennomføring av og etterarbeid med intervjuet**

Etter at informanter var funnet, problemstilling og metode var satt, utarbeidet jeg en intervjuguide. En intervjuguide inneholder emner som skal tas opp i løpet av et intervju. Intervjuguiden har jeg lagt med som vedlegg (vedlegg 1). Jeg har satt foten inn i noen barnehager i løpet av tre år på barnehagelærerutdanningen, både som student og vikar. På

grunn av dette har jeg kjennskap til mange barnehager og pedagogiske ledere. Valget var enkelt da jeg skulle velge noen jeg visste var gode på området. Da de pedagogiske lederne sa seg villige til å delta, avtalte vi tid og sted for intervjuet. De pedagogiske lederne fikk vite tema og problemstilling for oppgaven, slik at de på forhånd visste hva samtalen skulle handle om. Intervjuobjektene ble informert om at det ville bli tatt opptak av intervjuet, men at jeg ville transkribere det så snart jeg fikk mulighet og slette opptaket så snart transkripsjonen var gjennomført. Deltakerne signerte hvert sitt samtykkeskjema (vedlegg 2).

Mine intervjuobjekter hadde alle til felles at de var pedagogiske ledere i barnehager, men på ulike aldersgrupper. Deltakerne jobbet i samme barnehage og kjente hverandre godt. Tanken bak gruppeintervjuet var at intervjuobjektene kunne dele og sammenligne erfaringer og tanker om deres betydning for motivasjon i personalgruppen. Jeg håpte at et slikt intervju ville gi meg mer utfyllende svar enn det jeg ville fått ved å intervju dem enkeltvis.

I et intervju er det viktig at intervjueren etablerer en atmosfære hvor de intervjuede føler seg trygg til å snakke fritt om sine opplevelser og følelser (Bergsland & Jæger, 2014, s. 72). Jeg forsøkte å legge til rette for trygge omgivelser for mine intervjuobjekter ved å tilby meg å komme til barnehagen for å gjennomføre intervjuet der. Det så også ut til å være betryggende for deltakerne å bli intervjuet i gruppe, da de kunne støtte seg på og søke hjelp til forklaring av hverandre.

Fordelen med små grupper er at man får mye informasjon fra hver enkelt deltaker. Det kan være enklere å åpne seg for informantene dersom det er få personer tilstede. I tillegg kan det være enklere å ta ordet og få fram detaljerte erfaringer i en liten gruppe, sammenlignet med en større gruppe (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 115). Jeg opplevde med denne typen intervju at alle tre intervjuobjektene fikk dele erfaringer under alle punkter jeg stilte spørsmål ved. I tillegg opplevde jeg at de ble påvirket og inspirert av hverandre, noe som gjorde at de husket mer og delte mer etter hvert som samtalen gikk. Da det var bare tre deltakere (i tillegg til meg), fikk alle intervjuobjektene tid og mulighet til å dele detaljerte tanker og erfaringer.

Etter at intervjuet var gjennomført, begynte transkriberingen, hvor jeg skrev ned alt som ble sagt i intervjuet, både av meg som intervjuer og av intervjuobjektene. Under transkripsjonen valgte jeg å gjøre intervjuobjektene dialekt om til bokmål, for å bevare deres anonymitet. Dette for å unngå at informasjonen kan tilbakeføres til enkeltpersonene (Johannessen, Tufte &

Christoffersen, 2016, s. 91). De sitater og kommentarer jeg velger å vise til i drøftingsdelen er derfor skrevet på bokmål.

Da transkripsjonen var ferdigstilt, begynte prosessen med å dele den inn i ulike kategorier. Dette ble gjort for å få en systematisk oversikt på datamaterialet jeg hadde samlet inn. Ulike temaer ble delt inn i ulike kategorier med ulike farger, hvor hver farge var et eget tema (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 165). Denne kategoriseringen, eller kodingen som den også kan kalles, gjorde det mulig å plassere begreper og beslektede data i ulike klasser. Videre var det mulig å lage undergrupper i hver av disse klassene (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 188). En slik kategorisering, eller koding, av datamaterialet gjorde det lettere å finne tilbake til de ulike temaene som ble tatt opp i intervjuet. De ulike kategoriene presenteres som delkapitler i drøftingskapitlet av oppgaven.

Videre var det klart for å analysere den innsamlede dataen og transkripsjonen. Når man skal analysere dokumenter, er det viktig å ha et kildekritisk blikk. Man må tolke og være kritisk, både til informanten, avsenderens eller forfatterens troverdighet og den informasjonen den gir (Duedahl & Jacobsen, 2010, s. 53). Slik jeg ser det ble det i intervjuet ikke delt mye sensitiv informasjon. Samtidig var informantene var klare over at deres utsagn, synspunkter og erfaringer ble anonymisert. Dette gir informantene og den informasjonen de gav, stor troverdighet.

### **3.5 Etiske retningslinjer**

De nasjonale forskningsetiske komiteene har utarbeidet generelle forskningsetiske retningslinjer som retter fokus på hvordan forskning kan foregå på måter som er etisk forsvarlige. Her presenteres fire prinsipper; respekt, gode konsekvenser, rettferdighet og integritet. Prinsippene sier at personer som deltar i forskning, for eksempel informanter, skal behandles med respekt. Forskeren skal etterstrebe at ens aktivitet har gode konsekvenser, noe som betyr at forskningen må stå i samsvar med gjeldende lover og regler og ikke være en risiko for de ulike parter som berøres av forskningen. Videre må ethvert forskningsprosjekt være rettferdig utformet og utført. Den som forsker plikter å følge anerkjente normer, opptre ansvarlig, åpent og ærlig ovenfor alle parter (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2014). Forskeren må blant annet strebe etter sannheten, vise høy faglig kvalitet gjennom hele forskningsprosessen, gis samtykke fra involverte personer, behandle alt materiale konfidensielt, følge henvisningsskikk og følge nasjonale lover og regler (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2014). Jeg ble gjort kjent med disse forskningsetiske

retningslinjene i forkant av arbeidet med bacheloroppgaven og har fulgt retningslinjene gjennom hele prosessen med oppgaven.

### **3.6 Metodekritikk**

Ingen metode er feilfri, heller ikke denne. Relabilitet og validitet er to begreper som brukes innenfor kvalitativ metode for å vurdere det metodiske arbeidet. Disse begrepene skal vi se litt nærmere på.

Relabilitet handler om dataens pålitelighet, samt arbeidet med innsamling, bearbeiding og tolkning av den (Bergsland & Jæger, 2014, s. 80). Som nevnt ovenfor ble det ikke delt mye sensitiv informasjon, noe som øker dataens pålitelighet. Det finnes derimot ingen garanti for at intervjuobjektene hadde lest seg opp på temaet på forhånd, for å gi meg de svar de trodde jeg var ute etter i problemstillingen min. Da de tre informantene var kollegaer er det også en viss sannsynlighet for at en eller flere av dem tilbakeholdt informasjon eller unnlot å fortelle hele sannheten for ikke å fornærme eller kritisere hverandre. Hvis dette skjedde i mitt intervju, kunne det vært unngått ved å intervju de pedagogiske lederne enkeltvis.

Validitet handler om hvor godt eller relevant dataene representerer det fenomenet man ønsker å undersøke, og hvorvidt resultatene gir svar på spørsmålene man ønsker svar på (Bergsland & Jæger, 2014, s. 80). For meg var det en ny opplevelse å gjennomføre denne typen gruppeintervju. Jeg opplevde gruppeintervju som relevant og godt fungerende for å finne svar på problemstillingen. Ved bruk av gruppeintervju fikk jeg et innblikk i de ulike informantenes arbeid med motivasjon i personalgruppa. Jeg opplevde at informantene kom med tilleggsinformasjon til hverandres synspunkter og forklaringer, noe som gjorde at jeg fikk fyldige svar på spørsmålene jeg stilte. Jeg fikk en dyp innsikt i deres erfaringer og tanker, noe jeg kanskje ikke hadde fått ved å intervju dem enkeltvis. Likevel er dette vanskelig å finne svar på, da jeg ikke gjennomførte intervju enkeltvis og kan sammenligne resultatene opp mot hverandre. Det er også trolig at jeg kunne fått andre funn ved å intervju pedagogiske ledere fra forskjellige barnehager.

## **4.0 DRØFTING AV FUNN**

I dette kapitlet skal jeg se på de funnene jeg gjorde i gruppeintervjuet med de tre pedagogiske lederne fra den valgte barnehagen. Funnene vil jeg drøfte opp mot teoridelen fra tidligere i oppgaven. Under metodedelen skrev jeg at jeg etter å ha transkribert intervjuet, valgte å dele det inn i ulike temaer. Disse synliggjøres som egne delkapitler her. De ulike temaene er

inndelt etter utgangspunkt i intervjuguiden (vedlegg 1) og de tema intervjuobjektene la vekt på i intervjuet.

#### 4.1 Motivasjonsbegrepet

Det første spørsmålet jeg stilte de pedagogiske lederne handlet om motivasjon som begrep, og hva de personlig la i dette begrepet. Den ene av dem var tidlig på banen og sa følgende:

*«Motivasjon er det som driver oss framover i jobben. Når jeg snakker om motivasjon, velger jeg å skille den i indre og ytre. Det er kanskje den indre motivasjonen som er den viktigste, den som kommer innenfra. For meg er det viktig å finne ut hva som ligger i den indre motivasjonen, både hos meg selv og hos alle mine medarbeidere. Vi er forskjellige på det området».*

De andre informantene var enige i denne uttalelsen. En annen av dem la til at for å kunne arbeide i denne jobben, med barn i barnehagen, kreves det en indre motivasjon knyttet til det arbeidet som må og skal gjøres. Videre sa hun at det var viktig med påfyll og dyrking av den ytre motivasjonen for å vedlikeholde den indre motivasjonen. Selv om man har interesse av å arbeide med barn, trenger man input i hverdagen som føles motiverende slik at man ikke mister gnisten. Hvilken input og i hvor stor grad de ulike medarbeiderne har behov for det, vil variere.

De pedagogiske lederne hevder også at det er viktig at medarbeiderne selv får være med på å bestemme over og påvirke hverdagene. Disse uttalelsene kan vi sette i sammenheng med integrert regulering. Integrert regulering er en form for ytre motivasjon som representerer størst grad av selvbestemmelse. Det innebærer at en aktivitet kan tilskrives indre motivasjon, selv om den i utgangspunktet ikke var der. Integrert regulering kan karakteriseres som frivillig internalisering av ytre påvirkninger fordi resultatet har verdi for personen (Skogen & Haugen, 2014, s. 136-137). Dette betyr at en person kan sette i gang en aktivitet fordi hun liker aktiviteten, mens en annen gjør det fordi det styrker fellesskapet å gjøre akkurat denne typen aktivitet. Resultatet av aktiviteten vil være det samme, selv om grunnen til at aktiviteten settes i gang er forskjellig hos personene. Dette understreker viktigheten av det å vite hva som virker motiverende for hver enkelt medarbeider.

Informantene knyttet også motivasjon tett opp mot engasjement. De tror at dersom man klarer å engasjere seg i det arbeidet som gjøres i barnehagen, vil også dette kunne føre til økt motivasjon. Her tror de pedagogiske lederne at det er viktig at de går foran som et godt eksempel, og at de viser engasjement ovenfor de forslagene medarbeiderne kommer med. Det



er ikke alltid at man trenger å være enig i forslagene og ønskene, men ved å vise at man tar hensyn til alle i personalgruppen vil man kunne oppleve et økt engasjement tilbake.

Da jeg spurte intervjuobjektene om hva de opplevde som motiverende, var det ingen av dem som i det hele tatt nevnte lønn. Deres motivasjon bygget isteden på gode relasjoner, det å kunne se fremgang i barnegruppa, valgfrihet i arbeidshverdagen, at de får påvirke arbeidsplassen og en følelse av at styreren har tro på den jobben de gjør inne på de ulike avdelingene. Med andre ord kan vi si at de pedagogiske lederne opplever jobben som meningsfull og at de er indre motiverte.

I Mahers teori om motivasjon vektlegges begrepene personlig investering og mening. I hvilken grad arbeidsoppgaven har mening er individuell og avhenger av tre forhold: selvoppfatning, personlige mål og oppfatning av handlingsmuligheter (Gotvassli, 2017, s. 160-161). Vi kan tolke utsagnene i den retningen at de pedagogiske lederne så meningen med det å arbeide med barn, videre forbi den lønna de får. Dette kan fortelle oss at de pedagogiske lederne ser på den indre motivasjonen som mye viktigere enn den ytre. Men betyr dette at de pedagogiske lederne hadde vært i barnehagen fem dager i uka uten å få lønn for det? Neppe. Lønn er i følge Jacobsen & Thorsvik en av de mest sentrale ytre motivatorer. De hevder at dersom lønnsforholdene ikke oppfattes som gode nok, kan det føre til misnøye, noe som igjen påvirker motivasjonen i negativ retning (2014, s. 254). Tolkningen her blir derfor at informantene vurderer lønna som god nok i forhold til den jobben de gjør. Likevel ser vi ovenfor at lønna ikke er den faktoren som har størst innvirkning på deres motivasjon på arbeidsplassen.

Synlige resultater og framgang var også noe de pedagogiske lederne mente var viktig for motivasjonen. En av dem sa følgende: «*Dersom man arbeider med et barn, og man ser at dette barnet tar til seg lærdom og utvikler seg, vil dette virkelig kunne gi økt motivasjon. Det å se at jobben man gjør er av betydning og at det man gjør er riktig, er avgjørende for å fremme motivasjon. I alle fall hos meg*». Nok en gang ser vi at de finner mening i arbeidshverdagen.

For informantene opplevdes det også motiverende å bli tatt hensyn til. De roste styreren for å se medarbeiderne sine og la dem påvirke egen arbeidsplass. Det ble også nevnt som motiverende at styreren tok individuelle hensyn til de ulike pedagogiske lederne og personalgruppene på de ulike avdelingene. Dette kan vi videreføre til de pedagogiske ledernes relasjon til resten av personalgruppa på deres egne avdelinger, da det på avdeling er de som

har ledelsen. Dersom styreren ikke hadde vært hensynsfull ovenfor de pedagogiske lederne og lot de påvirke egen arbeidsplass, hadde det ikke vært like enkelt å se overføringsverdien til arbeidet på egen avdeling. Kan dette i noen grad ha påvirket de pedagogiske lederens arbeid med å fremme motivasjon i personalgruppa? Kanskje. Hvorvidt styreren påvirket de pedagogiske ledernes motivasjon i denne barnehagen blir likevel ikke tema i denne oppgaven. Hvordan de pedagogiske lederne selv arbeider med tilrettelegging og individuelle hensyn kommer vi tilbake til litt senere i teksten.

#### **4.2 Egenskaper hos pedagogisk leder**

I intervjuet mitt spurte jeg om de pedagogiske lederne kunne fortelle noe om hvilke egenskaper de så på som viktige hos seg selv i arbeidet med å fremme motivasjon. Her var det flere egenskaper som ble nevnt. Alle informantene var enige om at positivitet og et godt humør ville påvirke arbeidsmiljøet i en positiv retning. Erfaringsvis hadde de opplevd at et godt humør var smittsomt.

Engasjement var også en egenskap informantene mente var viktig for en pedagogisk leder. En av dem sa følgende:

*«Jeg er opptatt av å vise engasjement i alle prosjekter og temaer vi retter fokus på i barnehagen. Det tror jeg bidrar til at personalgruppa også kan føle på engasjement og interesse. Vi er nødt til å engasjere oss selv om vi innerst inn ikke er så veldig begeistret for forslaget eller temaet. Da må vi som ledere jobbe med oss selv og vite at vi påvirker medarbeiderne våre og deres holdninger».*

En annen tilføyde: *«Det er smittsomt å være engasjert. Dersom en av mine kolleger viser stor interesse for et prosjekt eller en aktivitet, blir jeg påvirket i den grad at jeg åpner øynene mine for det samme».* I Adizes personallederrolle ble gode opplevelser, engasjement, mestring og tilbakemeldinger nevnt som avgjørende for avgjørende for motivasjonen (Gotvassli, 2017, s. 149). De pedagogiske lederne hadde erfart at deres engasjement hadde innvirkning på resten av personalgruppa.

Intervjuobjektene vektla også det å gi tilbakemeldinger som en viktig egenskap hos enhver leder. En av dem dro inn barna som eksempel her, og sa følgende: *«Vi forsøker å ta barn på fersken i å gjøre noe godt, og ser hvordan det påvirker dem. Det er naturlig at det påvirker oss positivt også, det å få høre at man har gjort noe bra».* Selv hevdet de at de selv kanskje var dårlige på å ta imot komplimenter, og at dette var noe de måtte arbeide mer med. I Vrooms forventningsteori blir det vist til at mennesket valgte atferd som førte til belønning.

En av belønningene han peker på er tilbakemelding (Gotvassli, 2017, s.157). Her blir selvfølgelig tilbakemeldingens form avgjørende for hvilken betydning den får for mottakeren. De pedagogiske lederne la vekt på at det både var viktig med positive tilbakemeldinger når man hadde gjort noe bra, men at det samtidig var viktig å gi konstruktiv kritikk slik at medarbeiderne kunne utvikle seg. Gotvassli skriver at nøkkelen til bedre prestasjoner ikke bare handler om det å gi tilbakemelding, men like mye om måten tilbakemeldingen blir gitt på (2017, s. 157). Dette var noe de pedagogiske lederne var bevisste, og forsøkte å arbeide mer med. Dersom man glemmer eller unngår å gi positive tilbakemeldinger, men kun gir tilbakemeldinger på ting som kunne eller burde vært annerledes, ville trolig det kunne ha en negativ innvirkning på ens motivasjon. De pedagogiske lederne hevdet også at det ikke bare var de som skulle gi tilbakemeldinger til resten av personalgruppa, men at det var viktig at også de fikk positive tilbakemeldinger og konstruktiv kritikk. På denne måten kunne også de vite hva de burde fortsette med og hva de måtte bli bedre på.

Videre ble egenskaper som åpenhet, ærlighet og respekt nevnt. Ved å møte medarbeidergruppa med disse egenskapene, hevder informantene at de vil ha større mulighet til å bli møtt med det samme tilbake. Den ene pedagogiske lederen beskriver åpenhet og ærlighet som avgjørende for å forstå de handlinger og avgjørelser hverandre tar. Åpenhet og ærlighet ovenfor hverandre blir også beskrevet som svært viktig for å kunne sette seg inn i medarbeidernes perspektiv i ulike situasjoner. Det hevder alle informantene er en egenskap de har. De tror de har gjort noe riktig, da de opplever sine personalgrupper som åpne og ærlige, ikke bare ovenfor den pedagogiske lederen, men ovenfor hele personalgruppa. De hevder at det sosiale samspillet i personalgruppa er over svært godt. I Mastekaasas teori om arbeidsmotivasjon blir det lagt vekt på at både indre og ytre belønninger er avgjørende for motivasjonen. Han pekte for eksempel på sosial kontakt og et godt arbeidsmiljø som faktor for ytre motivasjon (2010, s. 307). Pedagogiske lederes fokus på arbeidsmiljøet kan dermed tolkes til å ha stor innvirkning på personalgruppens ytre motivasjon.

Mastekaasa peker i tillegg på at individet kan oppleve indre belønninger når arbeidsoppgavene oppleves som positive og tilfredsstillende i seg selv (2010, s. 307). For å oppnå dette pekte informantene på to nye sentrale egenskaper for lederen; det å være støttende og det å kunne delegere oppgaver. En av dem sa dette: *«Styreren vår er god på å delegere oppgaver til oss som vi arbeider videre med på avdeling. Hun viser oss tillitt og stoler på at vi gjennomfører på en god måte. Det er viktig for meg. Jeg tror fagarbeiderne og assistentene kjenner det på samme måte ovenfor oss»*. En annen fortsatte:

*«Det er også viktig at styreren viser at hun er tilgjengelig dersom vi har behov for hjelp. Noen ganger er det nok bare å vite at hun stiller opp når vi har behov for det. På samme måte må vi vise våre medarbeidere at vi er tilstede dersom de skulle ha behov for hjelp i hvilken som helst situasjon. Det er ikke sikkert de trenger hjelpen, men kanskje er det tryggheten som gjør dem i stand til å gjennomføre en oppgave. Og tenk så deilig det er å få til noe som man var usikker på om man var i stand til».*

Når de pedagogiske lederne eller fagarbeiderne behersker dette på egenhånd, enten det er en tildelt arbeidsoppgave eller en vanskelig situasjon, vil de kunne føle en tilfredsstillelse som trolig skaper en indre motivasjon for videre ytelse i lignende situasjoner og oppgaver.

Flere av de egenskapene som informantene pekte på som viktige i arbeid med motivasjon, kan vi finne igjen i femfaktormodellen om personlighetstrekk om ledere (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 427). Modellen sier for det første at en god leder er følelsesmessig moden og tenker over ting før en handler, samt unngår å stresse seg opp. Den sier at lederen er sosial, selvsikker, har positiv energi og et behov for varierte arbeidsoppgaver. Videre er lederen åpen for nye erfaringer, omgjengelig og har en evne til å støtte og hjelpe andre mennesker. Den gode lederen er også en person som har evne til å jobbe grundig, målrettet og har et høyt aktivitetsnivå (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 427-428). Intervjuobjektene innehar med andre ord mange av de egenskapene som kreves for å kunne karakteriseres som en god og på denne måten også en motiverende leder.

#### **4.3 Pedagogisk leders arbeid med motivasjon**

Slik jeg nevnte tidligere i dette kapitlet, var alle pedagogiske lederne opptatte av å finne ut hva som lå bak den indre motivasjonen hos hver enkelt medarbeider. Dette gjorde de for å kunne tilrettelegge for medarbeiderne på forskjellige vis. Et av spørsmålene mine gikk på om de tok noen individuelle hensyn når det kom til motivering av personalgruppa, og hvordan dette eventuelt foregikk. Her kunne informantene fortelle at de til en hver tid forøkte å ta utgangspunkt i hver enkelt medarbeiders styrker og interesser. De var alle opptatte av å gi medarbeiderne oppgaver som de visste at de behersket, men var samtidig opptatte av å gi dem utfordringer innimellom. Ut fra dette kan vi vise til Csikszentmihalyis flytsonemodell. Modellen illustrerer poenget med en leders oppgavetilpasning til sine medarbeidere og deres modenhet for ulike oppgaver. Han mener at oppgaver bør tilpasses den enkeltes ferdigheter. Dersom en person blir satt ovenfor en oppgave som er for vanskelig sammenlignet med dens ferdigheter, vil personen kunne oppleve bekymring og i verste fall angst. Blir personen satt ovenfor oppgaver som er alt for lett i forhold til det personen kunne ha greid, vil man kunne

føle på kjedsomhet og frustrasjon (Larsen & Slåtten, 2015, s. 214-215). Det blir dermed den pedagogiske lederens oppgave å skaffe oversikt over den enkeltes kompetanser og ferdigheter, slik at man kan tilrettelegge oppgaver på en slik måte at medarbeideren kan befinne seg i flytsonen. De pedagogiske lederne arbeider med å finne flytsonen hos hver enkelt medarbeider, kan også knyttes opp mot Thorsruds motivasjonsfaktorer. Han pekte blant annet på at variasjon, utfordring, anseelse og sosial støtte var viktig for å fremme en arbeidstakers motivasjon og trivsel (Skogen & Haugen, 2014, s. 190). Det er naturlig nok ikke slik at alle oppgaver finner seg midt i flytsonen. Noen oppgaver vil være mer utfordrende og vanskeligere, andre vil være enklere og kjedeligere. Etter en stund i barnehagen er trolig ikke bleieskift eller smøring av brødsriver den mest utfordrende oppgaven man kan bli satt ovenfor, så da er det viktig at man tilrettelegger for noe mer utfordrende oppgaver i andre situasjoner. Slik vil man kunne oppleve variasjon og balanse mellom ferdigheter og arbeidsoppgaver.

For å finne ut av hva de enkelte individene i personalgruppen liker og gjøre og har styrker i, kreves det god kommunikasjon innad i personalgruppa. Denne kommunikasjonen kan være verbal eller gjennom kroppsspråk. De pedagogiske lederne var opptatt av det å være åpne ovenfor sine medarbeidere, og hevdet at det ville påvirke hvorvidt de enkelte i personalgruppa valgte å være åpne tilbake. Ved å kunne snakke om både de positive og negative tankene og hendelsene, vil man i større grad få en forståelse og oversikt over hva de enkelte liker eller misliker.

Selv om de pedagogiske lederne er opptatte av å tilrettelegge arbeidsoppgaver for de enkelte i personalgruppa, trenger ikke dette å være gjennomførbart i enhver situasjon. Dersom ingen i personalgruppa liker å holde samlingsstunder, er det da slik at man skal unngå å gjennomføre dem? Hva med barna og deres behov i slike situasjoner? Her var de pedagogiske lederne opptatte av å gå foran som et godt forbilde. De mente det var naturlig at de tok ansvar for de oppgavene som ble sett på som vanskelige av personalgruppa, og at de gradvis lot individene få mer og mer ansvar. Med andre ord var de opptatt av å støtte opp personalgruppa og å vise dem hvordan ting som i utgangspunktet så ut til å være vanskelig eller kjedelig, ikke nødvendigvis trengte å være slik som det så ut. Nå mener ikke jeg at en samlingsstund er noe av det vanskeligste i jobben som pedagogisk leder, men bruker det bare for å understreke et eksempel. Etter hvert som resten av personalgruppa fikk mer erfaring med de ulike oppgavene, kunne de etter en stund gjennomføre oppgavene på egenhånd.

De pedagogiske lederne forteller at de er opptatt av å få personalgruppa til å arbeide sammen og fungere som et team. Et team har minst tre viktige kjennetegn. For det første må medlemmene ha en forskjellig og utfyllende kompetanse. Individene i teamet er gjensidig avhengig av hverandre for å nå teamets mål. I tillegg må teamet ha et felles mål (Gotvassli, 2017, s. 170-171). Den ene informanten sier dette: *«Jeg er opptatt av å ta utgangspunkt i hver enkelt medarbeiders styrker»* og en annen legger til: *«Vi har mange forskjellige mennesker ansatt her. I en barnehage er man gjensidig avhengig av hverandre og samspillet i personalgruppa må fungere. Jobben kan ingen gjøre alene, vi må dra lasset sammen»*.

Utsagnene viser at de pedagogiske lederne arbeider med de ulike kjennetegnene som beskriver et team. En av motivasjonsteoriene som ble beskrevet i Gotvassli var teorien om jobbtilfredshet. Skogen & Haugen beskriver jobbtilfredshet som en følelsesmessig grunntone den enkelte medarbeideren har knyttet til jobben (2014, s. 210). For at individer i en personalgruppe skal oppleve jobbtilfredshet må lederen blant annet legge til rette for utfordrende arbeidsoppgaver basert på ansvar og anerkjennelse og ta hensyn til medarbeiderens personlige egenskaper (Skogen & Haugen, 2014, s. 191). Dette arbeider de pedagogiske lederne med, bevisst eller ubevisst, gjennom å arbeide i team.

I intervjuet ble det også snakket mye om viktigheten av å trives på arbeidsplassen. Intervjuobjektene var opptatt av å skape og vedlikeholde trivsel for alle personene i personalgruppa. Trivsel er et begrep i positiv betydning som oppstår i oss dersom miljøet eller området vi normalt ferdes i, gjør det mulig å realisere oss på en god måte. Med andre ord at vi i arbeid og fritid har mulighet til å engasjere oss i forhold som er meningsfulle, interessante og utfordrende. I tillegg ligger det i trivselsbegrepet en følelse av tilhørighet og anerkjennelse blant de menneskene i det gjeldende miljøet eller området (Haugen & Skogen, 2014, s. 185). Teorien om jobbtilfredshet og trivselsbegrepet kan av og til brukes om hverandre. Skogen & Haugen formulerer dette på en god måte: *«Det er vanskelig å tenke seg en arbeidstaker som mistrives på jobben, men som samtidig er indre motivert for arbeidet»* (2014, s. 186-187). Sitatet viser hvor stor betydning har for en persons motivasjon, især indre motivasjon. Dette forklarer hvorfor informantene til stadighet forteller om viktigheten av å trives i sin egen personalgruppe. En av informantene forteller at hun er opptatt av å gjøre ting i fellesskap med hele personalgruppa i barnehagen, da også utenfor arbeidsplassen. Hun hevder at det å gjøre ting i fellesskap påvirker trivselen i positiv retning, og at det er viktig å bli kjent med hverandre på andre arenaer enn arbeidsplassen.

Hvis vi går tilbake til integratorrollen som ble nevnt i teorikapitlet, omhandlet denne lederrollen oppgaver som rekruttering, motivering av ansatte, å løse personalkonflikter, personalutvikling og teamutvikling (Gotvassli, 2017, s. 124). I dette delkapitlet har vi sett at de pedagogiske lederne beskriver arbeidet med flere av disse punktene.

Integrasjonsfunksjonen retter fokus mot de ansatte i organisasjonen, for eksempel barnehagen, og peker på viktigheten av et fellesskap som er sosialt og preget av oppgaver som gir mening og det å være sammen om en god utførelse av de ulike oppgavene (Gotvassli, 2017, s. 124-125). Informantene fortalte i intervjuet av at de var opptatt av at alle i personalgruppa skulle føle seg inkludert. Vi kan knytte inkludering opp mot flere av motivasjonsteoriene. Hvis vi tar Maslows behovspyramide som eksempel, kan inkludering her være et grunnleggende behov mennesket har. Dersom dette behovet tilfredsstilles kan det videre føre til økt arbeidsinnsats (Gotvassli, 2017, s. 153). Ser vi på Vrooms forventningsteori kan inkludering være en form for deltakelse, noe som igjen kan påvirke menneskets effektivitet og arbeidsglede (Gotvassli, 2017, s. 157). Inkludering er altså et begrep som kan føre til økt motivasjon, sett i lys av flere motivasjonsteorier. Pedagogisk leder kan dermed dra fordel av å arbeide med det, både i medarbeidergruppen på avdeling og hele personalgruppa i barnehagen. Informantene hevdet at arbeid med inkludering ikke bare trengte å foregå inne i barnehagen, men at man også kunne dra fordel av sosiale aktiviteter med kollegaene utenfor barnehagen. Her var de veldig opptatte av å invitere alle, og så fikk det være opp til hver enkelt om man ville delta. De mente at da hadde de i alle fall inkludert alle i planene.

Innenfor barnehagens vegger er det selvsagt også mulig å arbeide med inkludering. I barnehagen hvor de pedagogiske lederne jeg intervjuet arbeider, benytter de seg ofte av refleksjonsgrupper. I disse gruppene reflekterer de over pedagogisk virksomhet og alt annet som foregår inne i barnehagen. Hvordan de deler inn disse refleksjonsgruppene varierer, men det er ikke inndelingen som er det essensielle her. Én av informantene forteller følgende:

*«I refleksjonsgruppene gjør vi det innimellom slik at alle er nødt til å si noe. Jeg tror ikke noen synes det er vanskelig eller ubehagelig å snakke når vi deler inn i små grupper. Vi har gjort dette en stund nå og det ser ut til å gå greit for alle. Når alle må snakke får vi et bedre samspill i gruppa, alle kan føle seg inkludert og det virker som om alle får et større eierforhold til avgjørelsene som tas».*

Videre sier en annen av dem at dette igjen fører til økt motivasjon. De tror det er viktig at alle føler seg sett og hørt, og at alle får delt sine tanker. Det er ikke en selvfølge at hele personalgruppa tenker det samme, og de pedagogiske lederne hevder at også de kan utvikle

seg ved å få innblikk i medarbeidernes tanker. Selv om det naturligvis er viktig at alle i gruppa blir sett og hørt, er det ikke en selvfølge at alle ønsker å snakke eller dele erfaringer i enhver anledning. Det vil være viktig at de pedagogiske lederne respekterer dette dersom det skulle oppstå, for ikke å overkjøre sine medarbeidere.

#### **4.4 En godt motivert personalgruppe**

Intervjuguiden min inneholdt et spørsmål som gikk på om informantene opplevde sin personalgruppe som godt motivert. Det var et tydelig «ja!» fra alle tre, og flere av dem kunne fortelle at de tidligere hadde opplevd mindre motiverte personalgrupper. Dette gjorde at de satt med en del erfaringer knyttet til konsekvenser av det å ha en godt motivert personalgruppe, kontra det å ha en mindre eller dårlig motivert personalgruppe. I og med at intervjuobjektene hadde mye å fortelle om akkurat dette, velger jeg å beskrive disse funnene i et eget delkapittel.

En av de pedagogiske lederne hevdet at energinivået hos de ansatte var vesentlig større hos enn godt motivert personalgruppe sammenlignet med en mindre motivert. Denne personen hadde tidligere ledet en medarbeidergruppe hvor hun hadde følt at uansett hvilke tiltak hun gjorde, var det lite motivasjon å oppdrive. Det er lite trolig at hele denne personalgruppa hadde et fravær av motivasjon og at de var amotiverte, men det kan se ut til at flere av dem hadde en liten grad av motivasjon (Lillemyr, 2007, s. 24). Hva som gjorde individene i denne personalgruppa lite motiverte kan ha flere forklaringer, uten at den pedagogiske lederen visste hva årsaken var. I denne perioden følte hun seg sliten på jobb, uavhengig av om hun kom opplagt på jobb eller ikke. Hun beskriver det slik at en lite motivert personalgruppe kan suge energien ut av et menneske, uten at man har gjort noe energikrevende.

I hennes medarbeidergruppe i dag opplever hun noe annet. Hun peker på at hun nå kan komme noe sliten og umotivert på jobb, men at dette kan forandre seg i løpet av en dag. Med den personalgruppa hun nå arbeider sammen med på avdeling, kan hun gå hjem med et energinivå og en motivasjon vesentlig høyere enn det hun hadde da hun kom på jobb. Dette forteller oss at den pedagogiske lederen sitter med erfaringer som står i strid med Maslows behovspyramide. Han hevdet at alle individer fulgte samme linje og at de grunnleggende behovene som sult og søvn måtte være dekket før man kunne få brukt sine evner og anlegg – samt å realisere seg selv (Gotvassli, 2017, s. 153). Det er mulig dette er å ta Maslows teori veldig bokstavelig, men erfaringene denne pedagogiske lederen sitter med viser at det absolutt



ikke er en nødvendighet at de grunnleggende behovene er tilfredsstilt før man kan arbeide videre oppover i pyramiden.

Den positive energien og samholdet informantene hevder de har i personalgruppa, tror de også påvirker fraværet i den grad at det bidrar til mindre fravær på arbeidsplassen. *«Når ting fungerer på arbeidsplassen er det naturlig at du føler en større motivasjon for å gå på jobb, sammenlignet med en arbeidsplass hvor man kjenner hverandre dårlig og humøret er dårlig»* sier den ene. En av de andre legger til: *«I denne barnehagen er alle ansatte en sammensveiset gjeng, man kjenner hverandre godt og vet at dagene kan bli heftige for de andre dersom man ikke kommer på jobb selv»*. Hvorvidt resten av personalgruppa kjenner på det samme, er vanskelig å bedømme her. Likevel kan dette utsagnet støttes opp av Jacobsen og Thorsvik som hevder akkurat det at et sosialt fellesskap og en tilhørighet slår ut i mindre fravær fra jobben (2014, s. 127).

Videre hevder informantene at de opplever økt selvstendighet hos hver enkelt medarbeider i en motivert personalgruppe. De forteller at de i deres personalgrupper i dag titt og ofte kan oppleve at hvem som helst kan ta initiativ til å sette i gang aktiviteter. Det tror de kommer av at de selv er gode på å la medarbeiderne slippe til. Den ene pedagogiske lederen opplever at hun kan kaste ut et forslag, og at medarbeidergruppa har satt forslaget ut i virkelighet allerede dagen etter. Forskning på organisasjoner viser nemlig at dess større deltakelse medarbeiderne blir gitt, jo større ytelse opplever organisasjonen. Deltakelse er en av de viktigste faktorene, ved siden av å ha en jobb med høyt motivasjonspotensial, for å skape tilknytning til arbeidsplassen (Jacobsen og Thorsvik, 2014, s. 267). I denne barnehagen behersker tydelig de pedagogiske lederne å la medarbeiderne delta i prosesser på ulike nivåer. Det ser også ut til å ha en positiv innvirkning på personalgruppas motivasjon.

Det siste spørsmålet i mitt intervju gikk på om de pedagogiske lederne opplevde at deres arbeid med motivasjon i personalgruppa kunne påvirke det pedagogiske arbeidet i barnehagen. Alle svarte tydelig «ja», før en av dem la til: *«Det har alt å si. Hvis vi ikke er motiverte får vi ikke gjort noen ting. Det blir det ingen kvalitet på det arbeidet vi gjør i barnehagen. Uten motivasjon blir det heller ingen baktanke med det vi gjør»*. Hvorvidt en person opplever motivasjon har altså ikke bare betydning for en selv. En persons motivasjon vil kunne påvirke andre mennesker rundt seg, både barn og voksne, samt det arbeidet han eller hun legger ned i forskjellige oppgaver og situasjoner. Barnehagen er avhengig av en motivert personalgruppe for å kunne skape og tilby god kvalitet til barn og foreldre.

## 5.0 KONKLUSJON OG AVSLUTNING

Gjennom arbeid med denne bacheloroppgaven har jeg tilegnet meg mange nye kunnskaper om motivasjon og hvordan jeg som pedagogisk leder kan arbeide for å fremme motivasjon i personalgruppa. Det har vært interessant å intervju tre pedagogiske ledere og fått et innblikk i deres tanker og erfaringer knyttet til problemstillingen. Ved å benytte tre pedagogiske ledere i ett og samme intervju hevder jeg at jeg fikk et dypt blikk inn i deres arbeid og tanker rundt temaet. Jeg tror riktignok at det er vanskelig å finne en fasit for hvordan man skal arbeide med motivering av en personalgruppe, da enhver gruppe har ulike mennesker med ulike behov. Likevel har jeg sett mange ulike måter man kan arbeide med motivasjon på, og tar med meg en rekke kunnskaper og tanker ut i arbeidslivet.

Innledningsvis sa jeg at jeg trodde at de ulike individene i en personalgruppe kunne ha en gjensidig påvirkning på hverandre, og at det ikke bare er den pedagogiske lederen som påvirker resten av sin personalgruppe. Etter å ha arbeidet mye teoretisk med motivasjonsbegrepet og å ha intervjuet tre pedagogiske ledere i barnehage, ser jeg at dette stemmer. De tre pedagogiske lederne jeg intervjuet var alle bevisste på at de kunne fremme motivasjonen til resten av personalgruppa, men hevdet også at personalgruppa kunne fremme ledernes motivasjon, for eksempel ved å vise interesse og engasjement. Det er nok helt klart viktig for alle pedagogiske ledere å se sine ansatte, ta hensyn til dem og inkludere dem i avgjørelser. Jeg tror også det er viktig å gi dem en grad for selvbestemmelse.

Det store spørsmålet blir nok en gang; hvordan kan pedagogisk leder arbeide med å fremme motivasjon i personalgruppa? Jeg har sett at det er mange ulike hensyn å ta når det kommer til motivasjon. Ulike personer krever ulik tilrettelegging, støtte og ansvar. Jeg har sett viktigheten av å kjenne medarbeidergruppa godt, det å arbeide sammen og å arbeide i samme retning. Trivsel har vært et mye omtalt begrep, som ser ut til å dra med seg mange fordeler når det gjelder motivering av personalgruppe. I tillegg ser varierte arbeidsoppgaver og det å befinne seg i flytsonen ut til å kunne fremme motivasjonen hos de aller fleste.

Mye av det jeg har lest og skrevet om i denne prosessen høres kanskje enkelt ut. Likevel tror jeg at det å arbeide med motivasjon i personalgruppa tidvis også kan være veldig krevende. Som leder må man gå foran som et godt forbilde og forsøke å dra med deg resten av gruppen. Det er ingen selvfølge at resten av personalgruppa følger med på det du ønsker, og det er heller ingen selvfølge at du som leder interesserer deg for alle medarbeidernes initiativer.

Selv om jeg har erfart mye og tilegnet meg mange nye kunnskaper om hvordan man som pedagogisk leder kan motivere personalgruppa i denne prosessen, vil nok også jeg møte utfordringer i praksis. Hadde jeg skulle arbeidet videre med dette temaet hadde det vært interessant å besøke en barnehage hvor man ser lite motivasjon i personalgruppa. Her kunne man sett på hva de gjør annerledes sammenlignet med de pedagogiske lederne jeg valgte som informanter i min oppgave. Hvilke likheter og ulikheter finnes, og hvorvidt de pedagogiske lederne er arbeidet med motivering hadde også vært interessant å lære mer om. Med tanke på den gjensidige påvirkningen jeg nevnte tidligere, hadde det også vært interessant å snu problemstillingen for å finne ut hvordan og i hvor stor grad personalgruppa kan påvirke motivasjonen hos pedagogisk leder.

## 6.0 LITTERATURLISTE

- Bergsland, M. D. & Jæger, H. (Red.) (2014). *Bacheloroppgaven i barnehagelærerutdanningen*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- De nasjonale forskningsetiske komiteene (2014). *Generelle forskningsetiske retningslinjer*. Lastet ned 25.03.18 fra [https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/fek\\_generelle\\_retningslinjer.pdf](https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/fek_generelle_retningslinjer.pdf)
- Duedahl, P. & Jacobsen, M. H. (2010). *Introduktion til dokumentanalyse*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Gotvassli, K.-Å. (2013). *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2014). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kunnskapsdepartementet (2017). *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Oslo: Utdanningsdirektoratet.
- Larsen, A. K. & Slåtten, M. V. (2015). *En bok om oppvekst*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lillemyr, O. F. (2007). *Motivasjon og selvforståelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Mastekaasa, A. (2010). Profesjon og motivasjon. I A. Molander & L. I. Terum (Red.), *Profesjonsstudier* (s. 306- 320). Oslo: Universitetsforlaget.
- Schei, S. H. & Kvistad, K. (2012). *Kompetanseløft. Langsiktige tiltak i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Skogen, E. & Haugen, R. (2014). Motivasjon og selvbestemmelse. I E. Skogen (Red.), R. Haugen, M. Lundestad & M. V. Slåtten, Å være leder i barnehagen (s. 117-152). Bergen: Fagbokforlaget.

Skogen, E. & Haugen, R. (2014). Trivsel, stress og jobbtilfredshet. I E. Skogen (Red.),  
R. Haugen, M. Lundestad & M. V. Slåtten, *Å være leder i barnehagen* (s. 183-212).  
Bergen: Fagbokforlaget.

## 7.0 VEDLEGG

### 7.1 Vedlegg 1 – Intervjuguide

#### INTERVJUGUIDE

Problemstilling: «hvordan kan pedagogisk leder arbeide for å fremme motivasjon i personalgruppa?»

- Hva legger dere i begrepet motivasjon?
  - Hva mener dere bidrar til økt motivasjon?
  - Er det noen individuelle hensyn dere tar med henhold til å motivere de ansatte?
- I hvilken grad opplever dere at personalgruppen er motiverte?
  - Hvordan kommer dette til syne?
- Hva er en motiverende leder for dere?
  - Viktige kjennetegn.
  - Egenskaper hos deg som pedagogisk leder.
  - Type lederstil.
- Hva opplever dere som motiverende i jobben deres?
- Hvor ligger fokuset når dere skal motivere personalgruppen?
  - Bevisst/ubevisst arbeid med motivasjon.
  - Motivasjonsfaktorer.
  - Flytsonmodellen.
  - Opplever dere at det fungerer?
  - Konkrete eksempler som har som hensikt å motivere personalgruppen.
- Hvordan tror dere at deres arbeid med motivasjon i personalgruppa kan påvirke det pedagogiske arbeidet i barnehagen?

## 7.2 Vedlegg 2 – Samtykkeskjema

### SAMTYKKESKJEMA

Til \_\_\_\_\_

Dato \_\_\_\_\_

Forespørsel om deltakelse i gruppeintervju i forbindelse med bacheloroppgave.

Jeg er 3.årsstudent ved Dronning Mauds Minne Høgskole og skal i den forbindelse skrive bacheloroppgave.

Tema for oppgaven er motivasjon. Jeg ønsker å undersøke hvordan pedagogiske ledere fremmer motivasjon i personalgruppa, hvilke erfaringer de har og hva som vektlegges som i dette arbeidet. I undersøkelsen ønsker jeg å gjennomføre et gruppeintervju med tre pedagogiske ledere, og håper du kan delta? Et gruppeintervju innebærer at deltakerne utveksler erfaringer i samtale over de tema som intervjuer stiller.

Det vil bli tatt opptak av samtalen. Alle opplysninger som fremkommer blir anonymisert.

Gjennom signering av dette brevet samtykker du til å delta i gruppeintervju. Du har full mulighet til å trekke deg fra studien når som helst.

Mine veiledere i oppgaven er:

\_\_\_\_\_

Ta kontakt med meg ved spørsmål eller annet knyttet til oppgaven.

Med vennlig hilsen

\_\_\_\_\_

Jeg samtykker i å delta i intervju med student til bruk i bacheloroppgave.

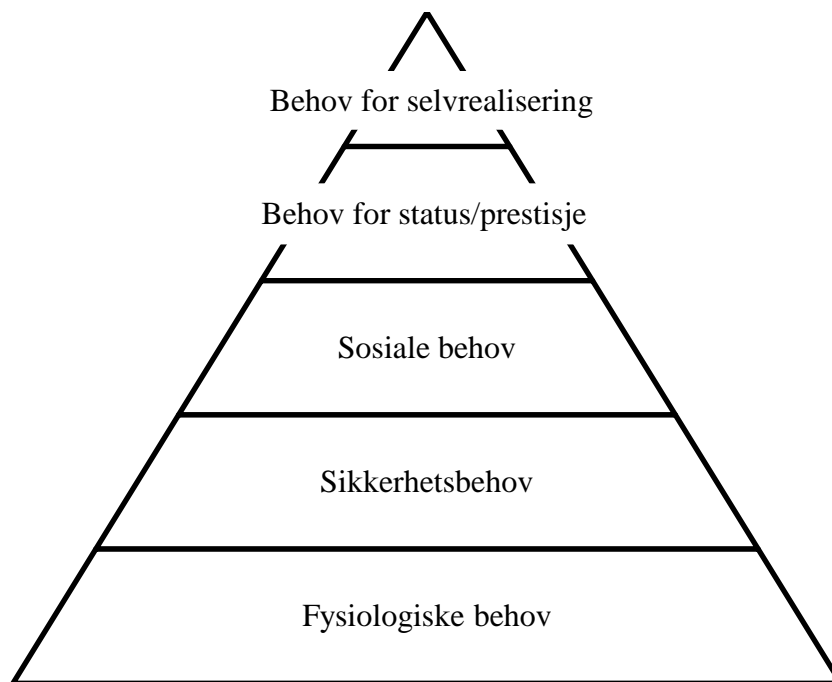
\_\_\_\_\_

Sted, dato

\_\_\_\_\_

Underskrift

### 7.3 Vedlegg 3 – Maslows behovspyramide



(Gotvassli, 2013, s. 153).